

LA MESURE DE LA PERFORMANCE

Pour tout projet commercial, le manager doit prévoir, dès la conception, un suivi des actions commerciales mises en œuvre. Un des rôles du manager est en effet de contrôler, ce qui inclut la mesure et l'évaluation de la performance. Ce qui lui permet de mesurer les réalisations au fur et à mesure du déroulement du plan d'actions.

I. La finalité de l'évaluation

A. Pourquoi évaluer ?

L'évaluation permet de mesurer les résultats et la performance de l'équipe. Elle facilite la prise de décisions du manager et l'aide à comprendre, par exemple, pourquoi un commercial est défaillant sur son secteur. En fonction des constats effectués, il peut ainsi ajuster la rémunération d'un commercial à ses résultats, l'aider à progresser en lui proposant une formation.

B. Que faut-il évaluer ?

1. Les résultats

Les analyses d'ordre quantitatif portent plus particulièrement sur les écarts constatés entre les réalisations et les prévisions, qu'il s'agisse du niveau des ventes, du nombre de prospects visités, du niveau de marge atteint, notamment.

2. L'activité

Le suivi du taux de réclamation, la rapidité de la réponse à une demande de devis sont autant d'indices utiles au manager pour apprécier la qualité du travail de son équipe.

C. Qui doit évaluer ?

Outil d'amélioration de la performance individuelle et/ou de l'équipe, la mesure s'effectue à deux niveaux : celui du commercial et celui du manager.

1. L'auto-évaluation par le commercial

Le commercial peut ainsi, au jour le jour et/ou ponctuellement, en fonction des outils mis à sa disposition, mesurer sa propre efficacité et prendre les décisions nécessaires à sa réussite finale.

2. Le suivi par le manager

L'appréciation de la performance individuelle et/ou collective permet au manager de corriger et d'orienter les efforts de son équipe.

D. À quel moment évaluer ?

Le suivi de la performance s'effectue soit en temps réel, soit quotidiennement lors de la remontée d'informations par le commercial, soit ponctuellement dans le cadre d'un projet. La remontée d'informations est facilitée par les outils utiles au commercial (GRC, tableaux de synthèse automatisés...). La périodicité de l'évaluation (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle) varie en fonction de la nature des éléments analysés (rentabilité, coût, etc.).

II. Les instruments de mesure

A. Les critères d'évaluation

1. Les sources d'information

L'information nécessaire à la mesure de la performance provient :

- des comptes-rendus d'activité des commerciaux ;
- des entretiens d'évaluation ;
- de l'accompagnement des équipes par le manager ;
- des sources internes de l'entreprise (facturation, SAV, réclamations clients, etc.).

2. Le choix des indicateurs

Un indicateur est une information choisie, associée à un critère, destinée à observer les évolutions à intervalles réguliers.

Il existe des indicateurs de résultats chargés de suivre les objectifs fixés (ex : rentabilité, part de marché...) et des indicateurs de moyens qui évaluent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les résultats (ex. : effectif de l'équipe commerciale, montant des budgets alloués aux actions).

Le choix de l'indicateur et de son mode de représentation est fonction de l'information que l'on souhaite repérer.

a. Les qualités des indicateurs

Exemple : Chiffre d'affaires / Nombre de commandes

L'indicateur doit être ...	C'est-à-dire ...	Commentaires
pertinent	adapté à ce que l'on souhaite mesurer	La commande moyenne
précis	sans équivoque et facile à comprendre	CA et nombre de commandes sont des éléments clairs.
accepté	permettre d'obtenir l'adhésion et la participation des membres de l'équipe	CA et nombre de commandes sont des critères objectifs, sans équivoque.
cohérent	complémentaire des autres indicateurs	Nécessité de disposer d'autres indicateurs comme la marge par commande.
actualisé	non figé, mis à jour régulièrement	En cas d'apparition d'un nouveau concurrent, afin de préserver ses parts de marché, on s'appuiera davantage sur des critères d'activité (CA, nombre de commandes) que sur des critères de marge.

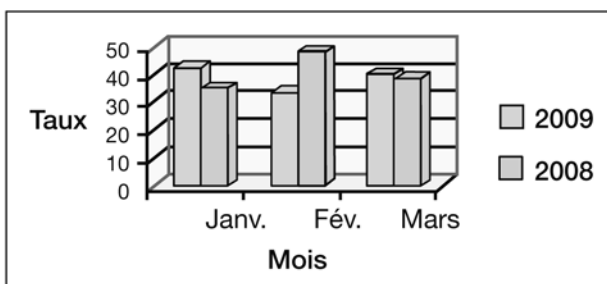
b. La mise en forme

Les indicateurs peuvent prendre la forme de taux (pourcentages), d'indices, de ratios (rapports entre deux grandeurs), de nombres (kilos, euros...) ou de notations au sein d'une grille d'évaluation (appréciations, notes).

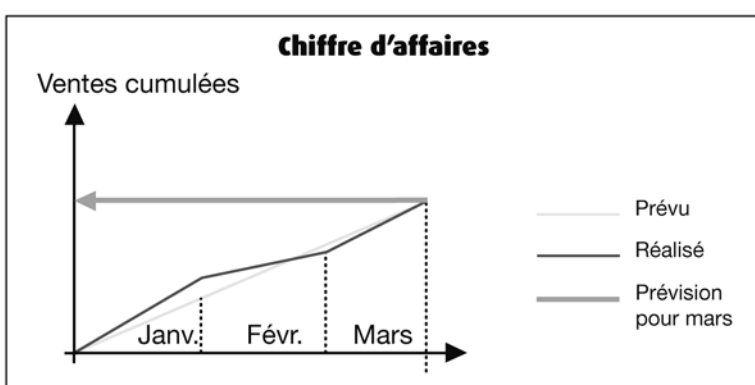
Ils peuvent être présentés sous forme de tableaux, de diagrammes ou de graphiques.

Il conviendra de choisir la représentation la mieux adaptée :

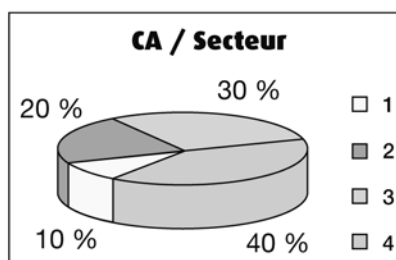
- la courbe permet de visualiser l'évolution de l'élément observé dans le temps ou par rapport à un autre paramètre (ex. : évolution des ventes par rapport au nombre d'habitants) ;
- l'histogramme permet la comparaison d'un ou de plusieurs paramètres sur une période donnée (ex. : CA par vendeur ou par produit) ;
- le diagramme circulaire (ou « camembert ») est généralement utilisé pour visualiser la répartition de l'élément observé en pourcentages (ex. : répartition des clients selon leur statut professionnel) ;
- le graphique polaire permet la représentation des séries chronologiques de manière circulaire (ex. : l'évolution mensuelle des ventes sur plusieurs années) ;
- les tableaux sont indiqués pour la synthèse de données répétitives, permettant ainsi d'observer leur évolution et leur répartition et d'établir des comparaisons (ex. : résultats des commerciaux).



Vendeurs	V1	V2	V3	Moyenne
Ratio 1				
Ratio 2				
Ratio 3				



	Nombre de factures réglées par les clients	Délai moyen de règlement	Nombre de contentieux
2008	243	45 jours	8
2009	215	50 jours	8
Situation	↓	↑	→



3. Les aides à la conception et au suivi

Outre Excel, de nombreux logiciels de gestion commerciale apportent une aide précieuse en permettant le paramétrage des indicateurs, la saisie des données et le suivi des résultats en temps réel. C'est le cas de tous les progiciels de gestion intégrée ou PGI (Eole, Aje Conseil, Ciel, Reporting & Decision, Vtiger).

Les entreprises peuvent mettre en place des outils de « reporting » pour l'équipe qui faciliteront l'analyse par le manager.

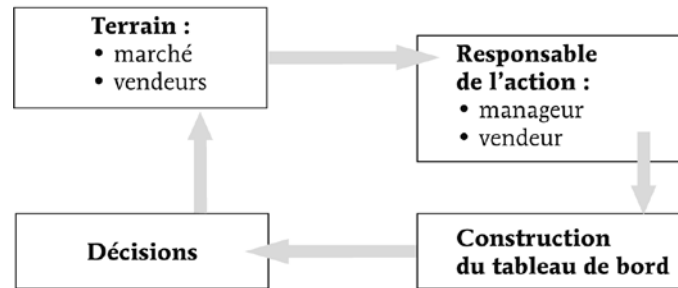
B. Le tableau de bord

1. Définition

L'AFNOR, dans son document FD X 50-171, donne la définition suivante du tableau de bord : un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une sélection d'indicateurs.

2. Démarche

Il appartient à la personne concernée par l'action de définir les indicateurs appropriés aux objectifs visés.



La démarche s'articule autour des étapes suivantes :

- cerner les objectifs à atteindre ;
- établir les critères de suivi, c'est-à-dire définir les paramètres à quantifier : prix, quantités, délais, nombre et volume des commandes... ;
- concevoir les indicateurs permettant de chiffrer les critères retenus et les recouper pour affiner l'analyse.

Exemple



3. Intérêt

L'analyse d'un indicateur consiste à :

- observer son évolution dans le temps (comparaison avec les performances passées) ;
- le comparer avec les résultats d'autres entreprises du même secteur ;
- le comparer avec les résultats prévisionnels et ceux qui ont été obtenus par les autres commerciaux.

Le tableau de bord individuel du commercial facilite le suivi de ses objectifs et la mesure de ses propres performances. Le tableau de bord du manager regroupe l'ensemble des tableaux de bord individuels et synthétise l'ensemble des résultats de l'équipe.

C. L'évaluation

1. L'évaluation quantitative

a. La mesure et l'analyse des écarts

Un écart est la différence entre le prévu et le réalisé. Il peut être positif ou négatif. Dans le cadre de l'analyse budgétaire, il peut être favorable (écart positif sur chiffre d'affaires) ou défavorable (écart positif sur charges budgétaires).

b. Les ratios

Un ratio est un rapport entre deux valeurs permettant de mesurer leur importance relative. De nombreuses valeurs telles que le chiffre d'affaires, les coûts, le nombre de commandes, le

nombre de kilomètres parcourus, le montant des commandes... permettent de calculer des indicateurs utiles au suivi de l'activité commerciale.

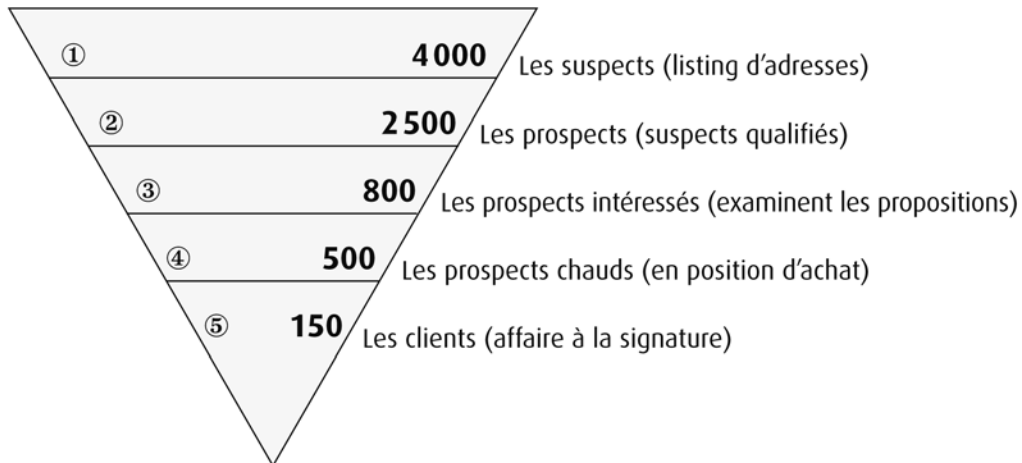
Quelques exemples de ratios mesurant l'activité du commercial :

Types	Nom	Mode de calcul
Ratios de prospection	Effort de prospection	Nombre de visites de prospection/ Nombre de visites total
	Visites par jour	Nombre de visites/Nombre de jours
	Transformation Efficacité commerciale	Nombre de commandes/ Nombre de visites
	Validité Qualité du fichier	Nombre de prospects/ Nombre de suspects
	Nombre de nouveaux clients	Nombre de nouveaux clients/ Nombre total de clients
Ratios de productivité	CA moyen par commercial	CA total/Nombre de commerciaux
	CA moyen par visite	CA du commercial/Nombre de visites
	Commande moyenne	CA du commercial/ Nombre de commandes
	Distance moyenne parcourue par visite	Nombre de kms parcourus/ Nombre de visites
	Acquisition de nouveaux clients	CA réalisé par les nouveaux clients/ Nombre de nouveaux clients
Ratios de rentabilité	Taux de marge brute	$(\text{Marge brute HT}/\text{Coût d'achat HT}) \times 100$
	Taux de marque	$(\text{Marge brute HT}/\text{PV HT}) \times 100$
	Coût de la visite	Coût du commercial/Nombre de visites
	Coût de l'appel	Coût du commercial/Nombre d'appels
	Coût d'acquisition du client	Coût de prospection du commercial/ Nombre de clients nouveaux
	Marge moyenne : par commande par segment de client par produit	Marge brute/Nombre de commandes Marge brute/Nbre de clients du segment Marge brute/Nbre de produits vendus
Autres ratios	Accroissement de la clientèle	Nombre de nouveaux clients/ Nombre total de clients à la fin de la période considérée
	Rotation de la clientèle	$(\text{Nouveaux clients} + \text{Clients perdus}) /$ Nombre total de clients à la fin de la période considérée
	Taux de pénétration du secteur	Ventes du secteur/ Marché potentiel du secteur

c. L'entonnoir de prospection

Toute campagne de prospection, qu'elle soit par publipostage, téléprospection ou e-mailing, se déroule en plusieurs phases dont il convient de suivre le déroulement étape après étape.

L'entonnoir de prospection permet de visualiser ces différentes étapes : le ciblage, la recherche d'adresses, la qualification, le contact, la relance, la négociation, la vente et le suivi, et d'évaluer les moyens à affecter à chaque phase, qu'ils soient financiers, matériels, humains, etc.



2. L'évaluation qualitative

Elle sert à évaluer la qualité du travail.

Elle s'effectue grâce :

- au suivi de la gestion du temps (diagramme de GANTT) ;
- à la mesure de la satisfaction clients ;
- à des ratios qui permettent de quantifier l'organisation du travail, la qualité du travail et du service (ex. : nombre et taux de réclamations).

Certaines entreprises mesurent la qualité de l'accueil, de la prestation du service rendu par leurs salariés en contact avec la clientèle grâce à des clients mystère ou à des visites mystère. Un client mystère est un enquêteur dépêché par une société ou un prestataire spécialisé, il suit un scénario préétabli et restitue son ressenti de manière formelle en remplissant une grille d'évaluation. Les banques, les plates-formes téléphoniques, les services hôteliers ont souvent recours à ce type d'analyse pour mesurer la qualité du service rendu.

Le manager peut également procéder à une évaluation centrée sur le savoir-faire et le savoir-être de son équipe. Cette approche plus qualitative s'effectue naturellement lors de l'accompagnement terrain des commerciaux. Cette évaluation peut être menée de manière informelle lors du trajet retour des visites, par le biais de suggestions orales. Elle peut également être formalisée grâce à une grille des performances clés que le commercial doit maîtriser.
